

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahnya, sehingga tugas penyusunan skripsi dengan judul : **“Gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial pada PT. Mitra Indah Bali (MBI)”**, dapat terselesaikan dengan baik.

Adapun maksud penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi sebagian persyaratan agar memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur di Surabaya.

Sejak adanya ide sampai tahap penyelesaian skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP. selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur Surabaya.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur Surabaya.
3. Bapak Drs. Ec. Saiful Anwar, M.Si. selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur Surabaya.

4. Ibu Dr. Sri Trisnaningsih, M.Si. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur Surabaya.
5. Bapak Prof. Dr. H. Soeparlan Pranoto, MM, Ak. Selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan, pengarahan, dorongan, dan saran kepada penulis.
6. Ibu Dra. Ec. Dwi Suhartini, M.Aks. selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan, pengarahan, dorongan, dan saran kepada penulis.
7. Segenap staff pengajar (dosen) serta seluruh karyawan terutama Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur Surabaya.
8. Staff karyawan PT. Mitra Indah Bali (MBI), yang telah membantu dalam penyediaan data-data yang dibutuhkan penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
9. Orang-orang tercinta bapak, ibu, adik, tante, teman, serta seluruh keluarga besar di Surabaya, yang telah memberikan dukungan berupa moril maupun materiil, dan dengan nasehat, doa, serta kasih sayangnya, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan Rahmat-Nya atas semua bantuan yang telah mereka berikan selama penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dengan terbatasnya pengalaman serta kemampuan itu maka memungkinkan sekali bahwa bentuk maupun isi skripsi ini jauh dari sempurna. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak yang mengarah kepada kebaikan dan kesempurnaan skripsi ini.

Sebagai penutup penulis mengharapkan skripsi ini dapat memberikan sumbangan kecil yang berguna bagi masyarakat, almamater, dan ilmu pengetahuan.

Surabaya, November 2010

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAKSI.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Landasan Teori.....	13
2.2.1 Kinerja Manajerial	13
2.2.1.1. Pengertian Kinerja Manajerial	13
2.2.1.2. Tugas-Tugas Penting yang Dilaksanakan Manajer.....	13
2.2.1.3. Tingkat-Tingkat Manajer	14
2.2.1.4. Keterampilan-Keterampilan Manajer.....	14
2.2.1.5. Kegiatan-Kegiatan Manajerial	15
2.2.1.6. Manajer Gagal Mendelegasikan.....	16
2.2.1.7. Tujuan dan Pentingnya Penilaian Kinerja.....	17
2.2.1.8. Manfaat Penilaian Kinerja.....	17
2.2.2 Anggaran	18
2.2.2.1. Pengertian Anggaran.....	18
2.2.2.2. Fungsi Anggaran	20
2.2.2.3. Tujuan Penyusunan Anggaran	21
2.2.2.4. Pengertian Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	21
2.2.3. Gaya Kepemimpinan.....	23

2.2.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	23
2.2.3.2. Jenis-Jenis Teori Kepemimpinan	24
2.2.3.3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan	25
2.2.4. Teori yang Melandasi Hubungan Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial.....	26
2.2.5. Teori yang Melandasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial	28
2.3. Kerangka Pikir	29
2.4. Hipotesis.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	32
3.1.1. Definisi Operasional.....	32
3.1.2. Pengukuran Variabel.....	33
3.2. Teknik Penentuan Sampel.....	36
3.2.1. Obyek dan Populasi	36
3.2.2. Sampel.....	37
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.3.1. Jenis Data	37
3.3.2. Pengumpulan Data	38
3.4. Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji Normalitas Data.....	38
3.4.1. Uji Validitas	38
3.4.2. Uji Reliabilitas	39
3.4.3. Uji Normalitas Data	39
3.5. Teknik Analisis dan Uji Hipotesis	40
3.5.1. Uji Asumsi Klasik.....	40
3.5.2. Uji Hipotesis	42
3.5.3. Uji Kecocokan Model (Uji F)	43
3.5.4. Uji Parsial (Uji t).....	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Deskripsi Obyek Penelitian.....	45

4.1.1. Sejarah.....	45
4.1.2. Visi dan Misi Mitra 10	47
4.1.3. Struktur Organisasi PT. MBI	47
4.1.4. Manajemen dan Teknologi.....	48
4.1.4.1. <i>Information Technology</i>	48
4.1.4.2. <i>Merchandising</i>	49
4.1.4.3. <i>Human Resources Department</i>	51
4.1.4.4. <i>Marketing</i>	51
4.1.4.5. Layanan Konsumen.....	52
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	53
4.2.1. Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1).....	53
4.2.2. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)	55
4.2.3. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial (Y).....	56
4.2.4. Uji Validitas	57
4.2.5. Uji Reliabilitas	62
4.3. Uji Normalitas	62
4.4. Uji Regresi Linier Sederhana	63
4.5. Analisis Regresi Linier Berganda dengan Metode Nilai Selisih Mutlak.....	65
4.5.1. Asumsi Klasik	65
4.5.2. Persamaan Regresi Linier Berganda	67
4.6. Uji Hipotesis	70
4.7. Pembahasan.....	72
4.8. Perbedaan Penelitian Sekarang dengan Penelitian Terdahulu	74
4.9. Keterbatasan Penelitian.....	76

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	77
5.2. Saran.....	77

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	:	Data Realisasi Penjualan Tahun 2007 dan 2008.....	3
Tabel 2.1	:	Perbedaan Antara Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....	12
Tabel 4.1	:	Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	54
Tabel 4.2	:	Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan	55
Tabel 4.3	:	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial	56
Tabel 4.4	:	Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) Putaran ke-1.....	56
Tabel 4.5	:	Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1) Putaran ke- 2.....	58
Tabel 4.6	:	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) Putaran ke-1.....	59
Tabel 4.7	:	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) Putaran ke-2.....	59
Tabel 4.8	:	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) Putaran ke-3.....	60
Tabel 4.9	:	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y) Putaran ke-1.....	60
Tabel 4.10	:	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Manajerial (Y) Putaran ke-2.....	61
Tabel 4.11	:	Hasil Uji Reliabilitas.....	62
Tabel 4.12	:	Hasil Uji Normalitas.....	63
Tabel 4.13	:	Hasil Analisis Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial.....	63
Tabel 4.14	:	Hasil Uji t.....	65
Tabel 4.15	:	Hasil Uji Multikolinieritas.....	66
Tabel 4.16	:	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	67

Tabel 4.17	:	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	67
Tabel 4.18	:	Hasil Uji t.....	70
Tabel 4.19	:	Rangkuman Perbedaan Penelitian Sekarang Dengan Penelitian Terdahulu.....	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Bagan Kerangka Pikir.....	31
------------	-----------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	:	Rekapitulasi Jawaban Responden
Lampiran 2A	:	Output Uji Validitas dan Reliabilitas pada Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran Putaran ke-1
Lampiran 2B	:	Output Uji Validitas dan Reliabilitas pada Variabel Partisipasi Penyusunan Anggaran Putaran ke-2
Lampiran 3A	:	Output Uji Validitas dan Reliabilitas pada Variabel Gaya Kepemimpinan Putaran ke-1
Lampiran 3B	:	Output Uji Validitas dan Reliabilitas pada Variabel Gaya Kepemimpinan Putaran ke-2
Lampiran 3C	:	Output Uji Validitas dan Reliabilitas pada Variabel Gaya Kepemimpinan Putaran ke-3
Lampiran 4A	:	Output Uji Validitas dan Reliabilitas pada Variabel Kinerja Manajerial Putaran ke-1
Lampiran 4B	:	Output Uji Validitas dan Reliabilitas pada Variabel Kinerja Manajerial Putaran ke-2
Lampiran 5	:	Input Data
Lampiran 6	:	Output Uji Normalitas
Lampiran 7	:	Output Uji Regresi Linier Sederhana
Lampiran 8	:	Output Uji Regresi Linier Berganda dengan Nilai Selisih Mutlak
Lampiran 9	:	Kuesioner Penelitian

GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING DALAM HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT. MITRA BALI INDAH (MBI)

Oleh :

Ryza Hadi Wijaya

ABSTRAK

PT. Mitra Bali Indah adalah anak perusahaan dari PT. Catur Mitra Sejati Sentosa yang merupakan perusahaan ritel untuk bahan bangunan dan *home furnishing* yang modern, praktis dan lengkap. Banyaknya perusahaan ritel saat ini membuat persaingan usaha menjadi semakin ketat menuntut PT. Mitra Bali Indah untuk menjual produk bahan bangunan yang berkualitas dengan harga yang terjangkau kepada konsumen. Pada tahun 2007 terjadi penurunan realisasi penjualan, kemungkinan disebabkan oleh kurang optimalnya penerapan partisipasi dalam pembuatan anggaran dan hal ini juga kurang didukung dengan gaya kepemimpinan yang kondusif. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial, dan menguji pengaruh apakah gaya kepemimpinan mampu berperan sebagai variabel yang memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Mitra Bali Indah (MBI).

Populasi dari penelitian ini adalah 30 orang yang terdiri dari 1 outlet pusat (Bali) dan 2 outlet cabang Surabaya (Kedungdoro dan Wiyung), dan analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan nilai selisih mutlak.

Berdasarkan uraian dan analisa data yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa : (1) partisipasi penyusunan anggaran memberikan kontribusi positif yang nyata terhadap peningkatan kinerja manajerial, sehingga hipotesis ke-1 teruji kebenarannya. (2) Gaya kepemimpinan bukanlah variabel yang memoderasi hubungan partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial, sehingga hipotesis ke-2 tidak teruji kebenarannya.

Kata Kunci : *Partisipasi Penyusunan Anggaran, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Manajerial, Variabel Moderating, Uji Nilai Selisih Mutlak*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha yang semakin cepat khususnya pertumbuhan di sektor ekonomi, menuntut perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan usahanya agar terus dapat mencapai tujuan perusahaan. Secara umum tujuan perusahaan adalah mengoptimalkan laba dengan mengutamakan kelangsungan hidup perusahaan. Indonesia dengan penduduk sebesar 200 juta jiwa dan dengan pertumbuhan bisnis properti sebesar 5,5 % pertahun, merupakan pasar yang menjanjikan untuk industri bahan bangunan (Mitra 10 Company Profile, 1). Perubahan permintaan konsumen dan semakin tingginya tingkat persaingan pasar, merupakan masalah yang umum dari sebagian besar masalah perusahaan. Agar mampu bersaing, perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan meningkatkan kinerjanya. Salah satu alat bantu untuk mengukur kinerja perusahaan yang dapat digunakan oleh manajer dalam merencanakan kegiatan dan tanggung jawabnya adalah anggaran (Suryani, 2004: 1).

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun (Halim, 2000).

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran yakni bahwa anggaran tersebut harus realistis, luwes dan kontinyu. Realistis artinya tidak terlalu pesimis. Luwes artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Sedangkan kontinyu, artinya membutuhkan perhatian secara terus-menerus, dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental. (Adisaputro dan Asri, 1992: 8)

Keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan suatu pendekatan efektif terhadap peningkatan kinerja manajerial (Suryani, 2004: 2).

Partisipasi penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerja (Suryani: 2004: 2).

Menurut Siswanto (1992: 236) yang dimaksud kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain sehingga orang yang bersangkutan dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu (manajer) dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan atau perwakilan.

PT. MITRA BALI INDAH (MBI) adalah anak perusahaan dari PT. CATUR MITRA SEJATI SENTOSA (CMSS), yang merupakan perusahaan ritel untuk bahan bangunan dan *home furnishing* yang modern, praktis dan lengkap. Banyaknya perusahaan ritel saat ini membuat persaingan usaha menjadi semakin ketat menuntut PT. Mitra Bali Indah untuk menjual produk bahan bangunan yang berkualitas dengan harga yang terjangkau kepada konsumen.

Tabel 1.1 : Data Realisasi Penjualan Tahun 2007 dan 2008

Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih	Prosentase
2007	33,421,865,000	27,985,246,000	(5,436,619,000)	83,73%
2008	35,872,936,000	28,600,891,000	(7,272,045,000)	79,73%

Sumber : Bagian Keuangan PT. Mitra Indah Bali cabang Surabaya

Dapat dilihat bahwa terjadi penurunan realisasi penjualan untuk tahun 2007 sebesar 83,73 % dan tahun 2008 sebesar 79,73 %. Tidak terpenuhinya realisasi penjualan, kemungkinan disebabkan oleh kurang optimalnya penerapan partisipasi dalam pembuatan anggaran dan hal ini juga kurang didukung dengan gaya kepemimpinan yang kondusif. Oleh karena itu perusahaan memerlukan adanya partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan yang sesuai dalam perusahaan agar menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi dalam pencapaian target penjualan.

Tuntutan perusahaan terhadap kinerja manajer yang baik adalah untuk menjaga kelangsungan operasional perusahaan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari realisasi anggaran perusahaan yang telah ditentukan pada awal

periode dengan hasil yang dicapai selama periode tersebut. Untuk itu ada beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja manajer suatu perusahaan. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan digunakan untuk mengukur hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

Alasan dipilihnya partisipasi penyusunan anggaran dan gaya kepemimpinan :

1. Dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran dapat mendorong para manajer untuk mengidentifikasi tujuan dan target yang ditetapkan oleh perusahaan serta didukung dengan pemahaman yang cukup baik untuk menangani tindakan yang harus diambil, guna mencapai hasil yang lebih baik.
2. Gaya kepemimpinan yang baik dapat mendorong manajer untuk melakukan tugas mereka dengan baik, benar dan penuh tanggung jawab.

Berdasarkan latar belakang diatas, dilakukan penelitian dengan judul “Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PT. Mitra Bali Indah (MBI)”.

Alasan digunakannya gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating adalah untuk menguji apakah gaya kepemimpinan yang berfungsi sebagai variabel moderating dapat mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka diperoleh suatu rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Mitra Bali Indah (MBI)?
2. Apakah partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang dimoderatori oleh gaya kepemimpinan pada PT. Mitra Bali Indah (MBI)?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Mitra Bali Indah (MBI).
2. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh apakah gaya kepemimpinan mampu berperan sebagai variabel yang memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada PT. Mitra Bali Indah (MBI).

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat ganda, disamping bermanfaat secara teoritis, juga mempunyai manfaat praktis. Adapun manfaat penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

a. *Bagi Perusahaan*

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan informasi ilmiah yang bermanfaat untuk pertimbangan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan agar lebih produktif, efektif dan efisien.

b. *Bagi Universitas*

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi universitas agar dapat menambah kumpulan khasanah bacaan ilmiah bagi perpustakaan universitas sehingga memberikan informasi bagi pihak lain yang mengadakan penelitian lebih lanjut.

c. *Bagi Peneliti Lain*

Sebagai sarana untuk menerapkan dan mengimplikasikan teori-teori yang telah diperoleh selama masa studi maupun dari sumber lain sehingga dapat bermanfaat bagi pihak lain yang memerlukan.